



非営利活動支援ツール

ビジネスモデル

2017/09/06 OKADA ©

ビジネスモデル

●ビジネスモデルでできること

- 1 資源獲得の工夫
- 2 内部環境・外部環境のみなおし
- 3 SWOT分析 「我々の事業はどうなるのか？」
- 4 成長マトリックス 「機会の発見」
- 5 「収益>費用+法人管理費」の確認 (事業別損益状況)
- 6 活動予算書作成 「事業予算の積み上げ積算」
- 7 MEマトリックス 「排除すべき事業の確認」
- 8 自主収益事業のみなおし
- 9 受益者と支援者と協力企業とのネットワーク構築

【1】ビジネスモデルの作成

- A 左端に定款規定の事業を記載します。(ロジックモデルと同じ)
- B 事業を構成するタスクに分解する。(ロジックモデルと同じ)
- C 資源(人件費、物、知識)を資源流通と獲得の工夫をして、相互流通を考えてタスクに分配する。
- D タスク(作業)の収益と費用をタスク収益費用の表に書き込む。
この表の収益と費用の合計を事業タスクで総合計すれば、その事業の収益と費用が計算できる。

☆ビジネスモデルの型

- 寄付・会費・ボランティア型
小規模。持続的に引き付ける仕組みが必要。
- 収益事業型
独自の価値提供。
- 委託事業・補助金型
事業規模が大きい法人もある。契約により事業が制限される。
- 委託事業+法人事業型
法人事業とのマッチング
- 他の団体・企業との役割連携型
ビジョン達成への役割をもつ複数の団体との連携事業

☆顧客は誰か？

- 第一の顧客 ー 事業活動直接の受益者
- 第二の顧客 ー 支援者・寄付者・企業
- 第三の顧客 ー 事業者のスタッフや関係者

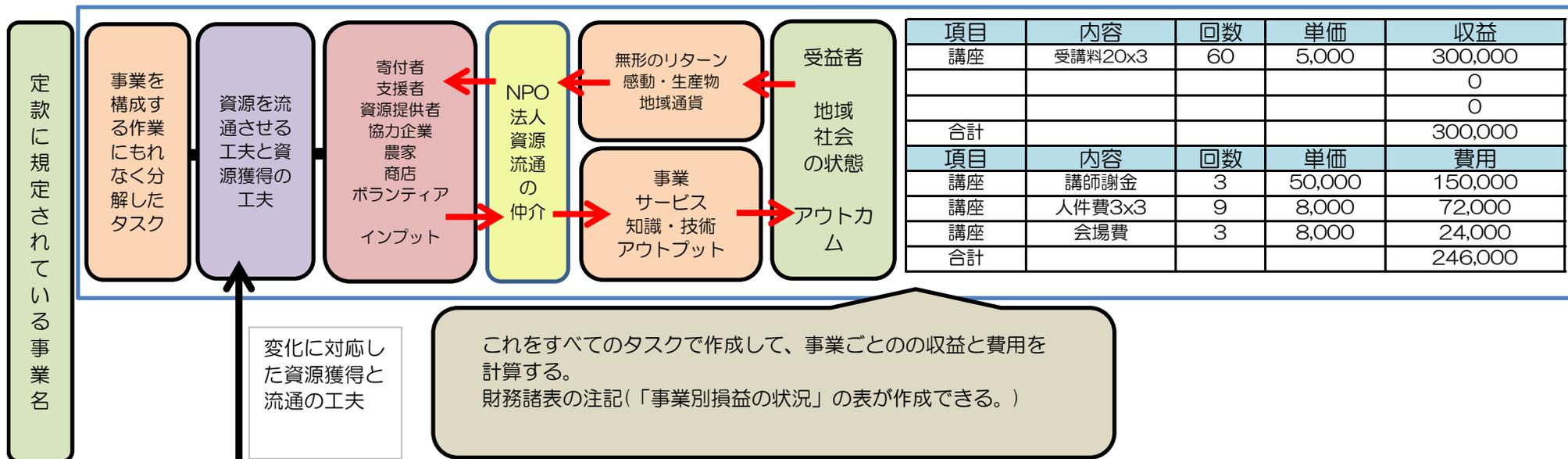
☆法人の目的(ビジョン)

顧客との感動の共有、みんなの幸せ、社会問題の改善
互助の地域コミュニティ構築
市民セクターの構築

☆企業CSR

環境問題や消費者への配慮のみでなく、社員の雇用、労働条件への適切な対応も求められている。
企業ニーズとNPO法人とのマッチング。活動の求める方向性が共有できれば、企業との協働事業が可能。

【ビジネスモデル】



内部環境と外部環境の変化への対応 (既存のもの、すべてが常に変化して陳腐化へ向かう。これを改善する弛まない努力と改革が必要)

- 内部環境
スタッフの増減・高齢化・役員交代・会員数増減・事業廃止・第三顧客(スタッフ)のニーズの変化。
組織風土・社会文化からの影響。ミッション・ビジョンの見直し。専門知識獲得。
- 外部環境
競合他団体の動向・行政(制度改革・政治の動向)、経済の影響、顧客ニーズの変化
- 情報収集
内部や外部の変化に対する対処や改善改革は、顧客のニーズを積極的に面接やアンケート及び取材をしなければ得られない。
アウトカム指標より活動評価するには、この情報収集がなくては、評価できない。
- 法人の活動成果は、法人内部にあるのではなく、常に外部に存在する。内部にはただコストがあるのみ。

【事業別損益の状況】

財務諸表の注記

2. 事業別損益の状況

管理部門＝経常費用・管理費

科目	A事業	B事業	事業部門計	管理部門	合計
I 経常収益					
受取会費				×××	×××
受取寄付金	×××		×××		×××
事業収益	×××	×××	×××		×××
経常収益計	×××	×××	×××	×××	×××
II 経常費用					
(1) 人件費					
給料手当	×××	×××	×××	×××	×××
・・・	×××	×××	×××	×××	×××
人件費計	×××	×××	×××	×××	×××
(2) その他経費					
業務委託費		×××	×××		×××
・・・	×××	×××	×××	×××	×××
その他経費計	×××	×××	×××	×××	×××
経常費用計	×××	×××	×××	×××	×××
当期経常増減額	×××	×××	×××	×××	×××

NPO法人会計基準ハンドブック P39 参照

ビジネスモデルで事業のタスクごとに計算した収益と費用を合計し、事業の収益と費用を計算する。

収益＞（費用＋管理部門費用）でなければならない。
非営利活動（収益＝0）＜費用である場合、費用＝（寄付又は会費）または、費用＝（委託事業＋法人自主事業収益）を確認する。

【2】事業別損益の状況

収益＞（事業費用＋管理部門費用）でなければ継続した経営は困難。

収益－（事業費用＋管理部門費用）＞借入返済金でなければ、借入はできない。

収益が不振であれば、法人継続存続のリスクが高い。

事業が法人の目的に合わない事業である場合又は、定款に規定していない事業は、定款と整合性がなくなる。

大きな収益があっても、法人の目的に合わない事業は、定款と事業の見直しが必要であり、特定非営利活動の種類にない事業は、「その他の事業」になる。

（管理部門費用の人件費）＞（事業人件費の合計）である場合、法人経営の見直しが必要。

収益＝（事業費用＋管理費用） 小規模な法人であれば、あり得るかも知れないが健全とは言えない。

☆ 会計

経常費用＝管理費（人件費・その他の経費）＋事業費（人件費・その他経費）

管理費＝法人維持管理費（会報発行・HP運営・総会理事会開催運営・経理労務に係る費用）

純利益＝[(収益－費用)－一般管理費]＋その他の事業収益－その他の事業費用
＋特別利益－特別損失

特別損失＝企業の経常的な経営活動とは直接関わりのない、特別な要因で発生した臨時的な損失のこと。

税引前当期純利益＝経常利益（損失）＋特別利益－特別損失

【3】SWOT分析

強みを見つけるSWOT分析

		組織の強み	組織の弱み
内部環境			
		S(強み)	W(弱み)
外部環境		O(機会)	T(脅威)

☆ 内部環境

内部環境の分析

外部環境要因に左右されない調整可能な要因

役員交代、会員の増減、事業の廃止、新規事業の開始

☆ 外部環境

外部環境の分析

変えることができない外部環境要因

行政・社会の動向、技術革新、景気の影響、雇用状態、少子高齢化

他団体の動向

顧客ニーズ、支援者・寄付者の動向

● Strengths (強み)

● Weaknesses (弱み)

● Opportunities (機会)

● Threats (脅威)

☆ クロスSWOT

1) 強み×機会を掛け合わせ
強みを最大限に活かした市場機会を模索2) 弱み×脅威を掛け合わせ
最悪のシナリオを回避するための方法について検討

☆ クロスSWOT分析の目的

法人の目的成功要因を導き出すこと。

「我々の目的（ビジョン）は何であるか？」

法人の目的を明確にした上で分析する。

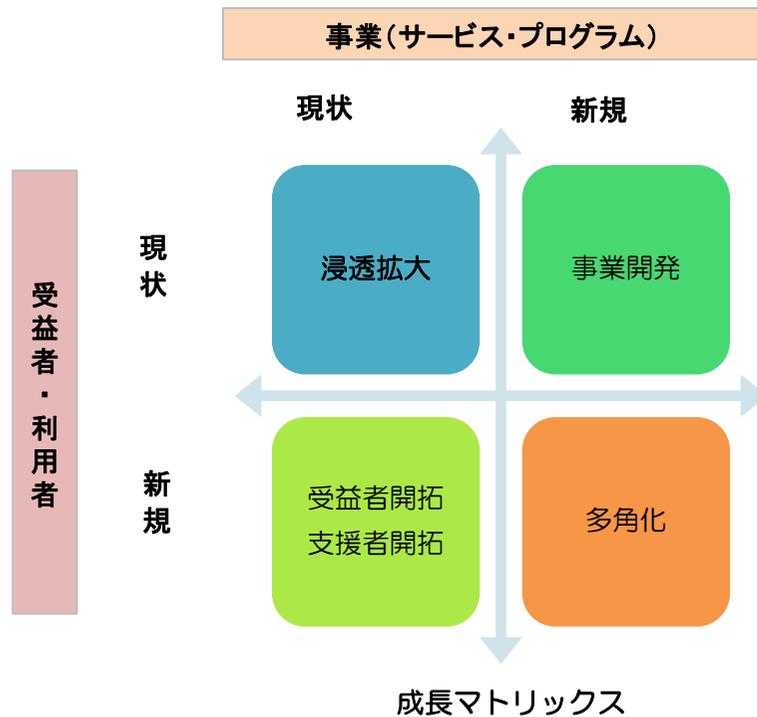
・ 強み×機会：強みを活かし、機会を勝ち取るための方策をどうするか

・ 強み×脅威：強みを活かし、脅威を機会に変えるにはどうすれば良いか

・ 弱み×機会：弱みを補強し、機会を掴むための方策をどうするか

・ 弱み×脅威：弱みから、最悪のシナリオを回避するにはどうすれば良いか

【4】成長マトリックス

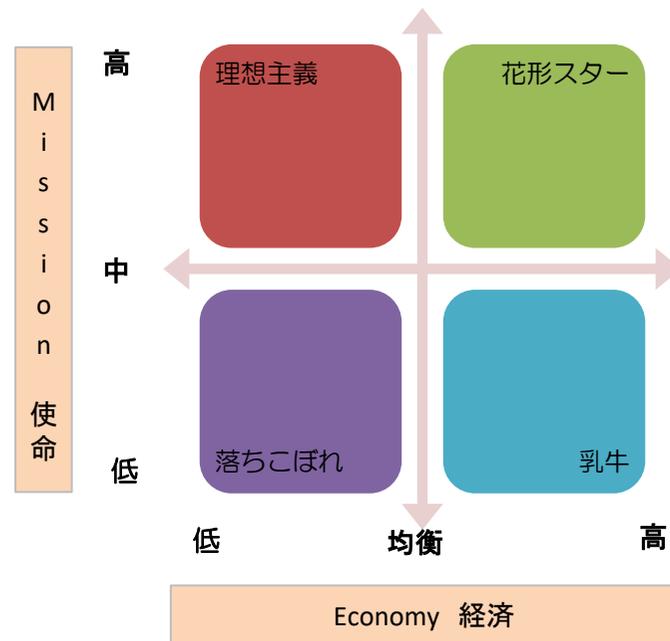


- 1) 浸透拡大戦略
他との競争に勝つことによって、マーケットシェアを高める戦略
一般顧客・支援者をロイヤルカスタマーへ。
- 2) 事業開発戦略
新しいサービスを現状の顧客に投入することで成長を図る戦略
まったく新しいサービスを開発。新しい機能を加える。
- 3) 受益者・支援者開拓戦略
現状のサービスを新しい顧客へと広げることで成長を図る。
- 4) 多角化戦略
現状の受益者・利用者・サービスでない、新しい分野に進出して成長を図る戦略。

☆ 多角化戦略

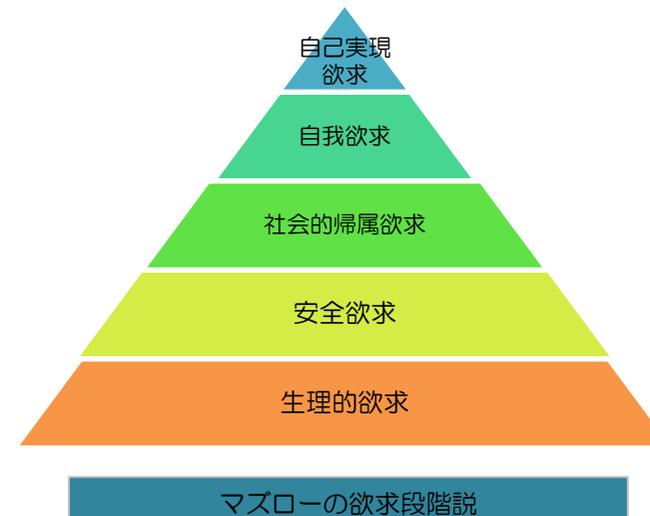
- 1) 水平型多角化
同じ分野で事業を広げるタイプ。
- 2) 垂直型多角化
事業に関連する下流業種から上流業種まで事業を広げるタイプ。
製造から販売まで手掛けるケース。
- 3) 集中型多角化
現状の製品に近い製品（サービス）によって新しい市場へと進出するタイプ
- 4) 集成型多角化（コングロマリット型多角化）
複合企業。多種の業種・企業を統合してできた巨大集団
まったく新しい製品（サービス）を市場に導入していくタイプ

【5】MEマトリックス



- 1) 理想主義
使命の度合いが最高であるが収益がない。
非営利活動では、この事業がある。この事業のみでは、存続継続的な経営はできない。
- 2) 花形
使命の度合いが最高で収益性が高い。
受益者に負担をかけないように考える非営利活動では、資源獲得の工夫が必要。受益者でなく寄付や支援者に負担していただく。
- 3) 落ちこぼれ
使命に貢献せず、収益がない事業。「廃棄すべき事業」
- 4) 乳牛
使命に貢献しないが、収益が高い。「その他の事業」

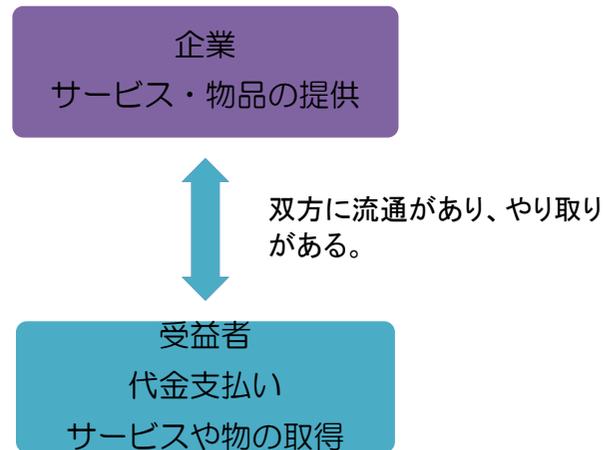
【6】マズローの欲求段階



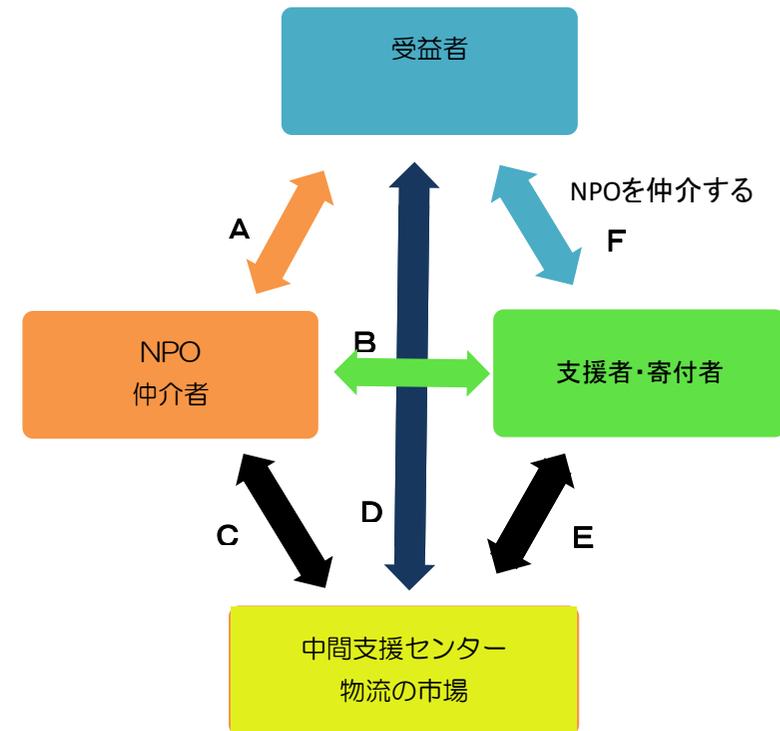
- 1) 生理的欲求
空気、水、食べ物、睡眠など、人が生きていく上で欠かせない基本的な欲求。これが満たされないと、病気になり、いらだち、不快感を覚える。
- 2) 安全欲求
正を脅かされないことの欲求で、生命として基本的な欲求。絶え間なく暴力などにより生存を脅かされると、その危険を回避し安全を確保することに必死になり、それ以外のことが考えにくくなる。
- 3) 社会的帰属欲求
会社、家族、国家などあるグループへ帰属していたいという欲求。
- 4) 自我欲求
他人から賞賛を求める欲求。承認の欲求。(グループへの帰属が前提)
- 5) 自己実現欲求
あるべき自分になりたいという欲求。
無償性が含まれているのが特徴。

【7】非営利活動 資源獲得の工夫

営利組織 一般的資源流通経済活動



非営利組織の資源流通



営利組織の物流は直線的であるが、非営利組織では、支援者・寄付者の存在とその物流を支援する中間支援センターが必要になる。

- A. サービス・講座・研修 <-> 感謝、地域通貨、参加費
- B. 受益者の生産物や感謝を仲介 <-> ボランティア、人材
- C. 資源提供、専門家コンサル <-> 専門知識、事業報告、人材バンク
- D. 地域通貨発行、活動広報情報提供 <-> 情報取得
- E. 情報提供 <-> 寄付、人材
- F. 感動の共有

それぞれ片側通行でなく、双方にやり取りがある流通でなければ、経済活動とは言えない。

非営利活動では、営利活動より、その流通経路は複雑であるから、中間支援センターの支援を必要とする。

費用負担を受益者からいただこうとしない非営利活動では、支援者や寄付者を巻き込んだ資源の流通が必要になる。

非営利活動の流通を支援する中間支援センターの役割は、益々重要になる。中間支援センターは、必要な資源獲得を支援する物流の市場。

中間支援センターの役割

- 1 資源・専門知識提供とアーカイブ。 人材バンク、コンサルタントサポート
- 2 活動成果評価 (ソーシャルインパクト評価)
- 3 共助の地域コミュニケーション構築
- 4 NPO記者育成と取材・広報。人材育成・人材バンク
- 5 クラウドファンディングによる寄付集めとコミュニケーション
- 6 地域通貨発行